



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇA NA RELAÇÃO ENTRE
O CONTRIBUINTE E O FISCO

INARA GENISE DAVID DA SILVA

Outubro de 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE PROJETOS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Dissertação

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇA NA RELAÇÃO ENTRE
O CONTRIBUINTE E O FISCO

INARA GENISE DAVID DA SILVA

ORIENTADOR: DOUTOR TIAGO RODRIGO ANDRADE DIOGO

Outubro de 2018

Resumo

As organizações precisam implementar mudanças organizacionais, de forma a adaptarem-se e sobreviverem ao ambiente de incerteza e mudança causado pelo acelerado processo de globalização. No entanto, muitas são as iniciativas que falham, refletindo assim a incapacidade das mesmas, incluindo as organizações tributárias, de implementar as suas mudanças com sucesso.

Os impostos cumprem uma importante função na sociedade moderna, porém, os sistemas fiscais têm vindo a tornar-se cada vez mais complexos, sendo o mesmo um dos principais meios que os Estados possuem para obter recursos (receitas) que necessitam para financiar os seus projetos e programas (despesas), esta complexidade, gera, como é sabido, um aumento significativo dos custos e das pressões incorridas pelos contribuintes no cumprimento das tarefas e das obrigações fiscais, que lhe estão associadas.

Por esta razão, entender o que mudou com o PERT (Projeto Executivo de Reforma Tributária) e de que forma a gestão da mudança influencia na relação entre os contribuintes residentes em Angola em relação a Administração Geral Tributária (AGT) tornou-se essencial.

O presente estudo teve como público-alvo os contribuintes residentes em Angola, onde os mesmos foram sujeitos a um questionário, com o objetivo de medir a relação entre eles e a AGT. Obtivemos um total de 185 respostas, todas consideradas para efeitos de amostra, no entanto, muitas dessas respostas não completadas, embora admitidas. Foram utilizados os softwares STATA (StataCorp., 2015) e o SPSS (IBM Corp., 2014) para a análise estatística dos dados.

Através dos resultados obtidos, concluiu-se que a confiança institucional e o contato entre a administração fiscal e os contribuintes, principalmente no que toca os serviços prestados por esta, foram as variáveis com maior impacto no grau de satisfação com a AGT, e apesar de não haver um consenso sobre o melhor modelo de mudança para todos os momentos e necessidades, o planeamento da mesma é crucial para reduzir a probabilidade de fracasso e também a evitar consequências indesejadas.

De um modo geral, foi possível notarmos que houve um aumento no grau de satisfação por parte dos contribuintes após a reforma tributária.

Palavras-Chave: Gestão da Mudança, Cumprimento Fiscal, Impostos, Contribuintes, Cidadão, Estado, Fisco, Sistema Fiscal.

Abstract

Organizations need to implement changes, so that they can adapt to and survive the uncertainty environment and the changes caused by the ongoing globalization process. But, many initiatives fail to succeed, showing weaknesses and inability to implement changes, as it happens also among tax authorities.

Taxes have an important role on modern society, although fiscal systems tend to become more and more complex, being such systems one of the main sources of revenue which are used by countries to finance their projects and programs (expenditures), and these complex systems generate, as we know, a significant cost increase and more pressure to tax payers on complying with their fiscal obligations.

For this reason, to understand what has changed with the PERT (Executive Tax Reform Project) and how change management influences the relationship between taxpayers resident in Angola and the General Tax Administration (AGT) has become essential. The present study was aimed at taxpayers resident in Angola, where they were subjected to a questionnaire, with the objective of measuring the relationship between them and the AGT. We obtained a total of 185 responses, all considered for sample purposes, however, many of these responses were not completed, although admitted. The software STATA (StataCorp., 2015) and SPSS (IBM Corp., 2014) were used for the statistical analysis of the data.

Based on the results obtained, it was concluded that the institutional trust and the contact between the tax administration and the taxpayers, especially regarding the services rendered by the latter, were the variables with the greatest impact on the degree of satisfaction with the AGT, and despite there is no consensus on the best model of change for all times and needs, planning it is crucial to reduce the likelihood of failure and also to avoid unwanted consequences.

In general, it was possible to notice that there was an increase in the degree of satisfaction on the part of the taxpayers after the tax reform.

Keywords: Change Management, Tax Compliance, Taxes, Taxpayers, Citizen, Country, Tax Authority, Fiscal System.

Agradecimentos

A presente dissertação não seria possível sem o apoio de algumas pessoas, aproveito para dedicar esse espaço a todos aqueles que me apoiaram e incentivaram a chegar até aqui.

Agradeço primeiramente à Deus, que permitiu que tudo isso fosse possível, por cada momento triste e feliz, pois foram os altos e baixos que me fizeram crescer ao longo da minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode ter. Obrigada Senhor, por me proteger, por me ter dado sabedoria e guiado para os melhores caminhos.

Em segundo lugar quero agradecer a minha família, em especial aos meus pais, Teresa e António Silva, por fazerem sempre o possível para me darem o melhor e é graças a eles que tive a oportunidade de frequentar o Mestrado no ISEG e aos meus irmãos Manuel Almeida, Hermenegildo Silva, Nádia Silva e Sérgio Costa pelo apoio incondicional em todas às horas. A todos os meus familiares, primos (as), tios (as), cunhados (as) que tanto acreditaram, apoiaram e torceram por essa conquista.

Em terceiro lugar, agradeço ao meu orientador, Doutor Tiago Diogo, por ter aceite essa responsabilidade, pela paciência que teve comigo, pelo apoio, por primar sempre pela qualidade, pela dedicação e principalmente pelas palavras que me proferiu quando menos acreditei que fosse possível, *“Não vamos desistir. Se chegamos até aqui, vamos até ao fim.”*

Em seguida, quero agradecer as minhas amigas Sahara, Daisy, Vanessa, Mariana e Keyla pela ajuda, pela preocupação, apoio e por acreditarem que eu era capaz. Quero fazer um agradecimento especial a duas pessoas Braúlio Assis e Silveria Boloto por tudo, pela ajuda, pela paciência, pelo tempo e por terem feito parte desse projeto sem hesitar.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao meu namorado Justino Capapinha por ter estado sempre ao meu lado, por ser um dos que acreditou sempre em mim, pelo apoio e por entender muitas vezes a minha ausência.

A todos que, direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada

Índice de Tabelas

Tabela 1- Definições de Mudança Organizacional.....	4
Tabela 2 - As 5 dimensões da mudança.....	6
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do modelo de mudança planeada.....	8
Tabela 4 – Vantagens e desvantagens do modelo de mudança emergente.....	9
Tabela 5 - Elementos da resistência à mudança.....	11
Tabela 6 - Métodos para lidar com a resistência a mudança	11
Tabela 7 – Algumas mudanças verificadas na AGT.....	19
Tabela 8 - Cumprimento fiscal	23
Tabela 9 - Gestão do cumprimento fiscal	24
Tabela 10 - Contacto.....	25
Tabela 11 - Comunicação	26
Tabela 12 - Confiança.....	27
Tabela 13 – Justiça Fiscal	28
Tabela 14 - Poder da AGT	29
Tabela 15 - Legitimidade da AGT	30
Tabela 16 - Moral Tributária.....	31
Tabela 17 - Confiança Institucional.....	31
Tabela 18 - "Output gologit" - A AGT tratou-me bem quando se relacionava comigo".....	32
Tabela 19 - Cumprimento Fiscal - Test t.....	47
Tabela 20 - Cumprimento Fiscal - Teste de Scheffé por idade.....	47
Tabela 21 - Cumprimento Fiscal - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento	47
Tabela 22 - Contato - Test t	48
Tabela 23 - Contato - Teste de Scheffé por idade.....	48
Tabela 24 - Contato - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento.....	48
Tabela 25 - Comunicação - Test t.....	49
Tabela 26 - Comunicação - Teste de Scheffé por idade	49
Tabela 27 - Comunicação - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento ..	49
Tabela 28 - Confiança - Test t.....	50
Tabela 29 - Confiança - Teste de Scheffé por idade.....	50
Tabela 30 - Confiança - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento	50
Tabela 31 - Justiça Fiscal - Test t.....	51
Tabela 32 - Justiça Fiscal - Teste de Scheffé por idade.....	51
Tabela 33 - Justiça Fiscal - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento ..	51
Tabela 34 - Poder da AGT - Test t.....	52
Tabela 35 - Poder da AGT - Teste de Scheffé por idade	52
Tabela 36 - Poder da AGT - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento ..	52
Tabela 37 - Legitimidade da AGT - Test t.....	53
Tabela 38 - Legitimidade da AGT - Teste de Scheffé por idade.....	53
Tabela 39 - Legitimidade da AGT - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento	53
Tabela 40 - Confiança Institucional - Test t.....	54
Tabela 41 - Confiança Institucional - Teste de Scheffé por idade.....	54
Tabela 42 - Confiança Institucional - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento	54

Índice de Figuras

Figura 1 - Avaliação do grau de satisfação dos contribuintes em relação a AGT no período antes e após a Reforma Tributária.	25
--	----

Acrónimos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

AGT – Administração Geral Tributária

A-S - Allingham & Sandmo

PERT- Projeto Executivo para Reforma Tributária

SNA – Serviço Nacional das Alfândegas

DNI – Direção Nacional de Imposto

CGT – Código Geral Tributário

CPT – Código do Processo Tributário

CEF – Código de Execuções Fiscais

PIB – Produto Interno Bruto

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Tabelas	iv
Índice de Figuras	v
Acrónimos	v
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivos e questões de investigação	2
1.3. Estrutura da tese	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1. A Gestão da Mudança	4
2.1.1. As 5 dimensões da Mudança Organizacional	5
2.1.2. Modelos de Gestão da Mudança	7
2.1.3. O processo de 8 passos para mudanças importantes	10
2.1.4. Resistência a Mudança	10
2.1.5. Métodos para lidar com a resistência	11
2.2. Implementação da mudança	12
2.3. Implementação da gestão da mudança na área tributária	13
2.4. Relação entre os Contribuintes e a Administração Fiscal	14
2.4.1. Cumprimento e Incumprimento Fiscal	14
2.4.2. Paradigmas sobre a interação entre os contribuintes e a administração fiscal	15
2.5. Sistema fiscal angolano	16
2.5.1. Projeto de Reforma Tributária de Angola (PERT)	17
3. Hipóteses de Investigação	20
3.1. Questões de investigação	20
4. Metodologia e Dados	21
4.1. Método e procedimentos	21
4.2. Questionário	21
5. Análise dos resultados	23
5.1. Apresentação dos resultados	23
5.2. Análise de um modelo econométrico	32
6. Conclusões	34
7. Bibliografia	36
Anexo	41
Anexo 2. Diferença de medidas para as dimensões	47

1. Introdução

1.1. Enquadramento

No mundo em que vivemos, “*Nada é permanente, exceto a mudança*” (Heráclito de Éfeso, 535-475 a.c). A mudança repercute-se na incerteza, num ritmo cada vez mais rápido, em todas dimensões (Ferreira & Martinez, 2008). Muitas são as perspectivas de mudança no contexto da gestão de projetos, interessando-nos a temática da Gestão da Mudança. A Gestão da Mudança é entendida como o processo de controlo e gestão de todas as mudanças num ambiente das Tecnologias de Informação (TI), com o fim de assegurar que as mudanças efetuadas num projeto sejam consistentes e que os envolvidos sejam informados do estado e dos impactos desta mudança em relação ao custo e ao esforço (Craddock, 2007). Atualmente, no contexto organizacional, muitos são os autores que se debruçaram sobre o tema da mudança organizacional, cujo conceito não tem, ainda, uma perceção unânime pelos vários investigadores.

Este trabalho de investigação, mais ligado a questões fiscais, tem como grande objetivo analisar o impacto do Programa Executivo da Reforma Tributária (PERT) no grau de satisfação dos contribuintes singulares residentes em Angola com a Administração Geral Tributária (AGT). O PERT surgiu devido a quatro grandes fatores: 1) queda abrupta do crescimento e investimento devido à crise internacional; 2) elevados níveis de dependência da receita petrolífera; 3) sistema fiscal antigo e desatualizado e 4) necessidade de modernização da Administração Fiscal e insuficiência de recursos. É de referir a grande importância que os impostos têm para qualquer economia, pois as receitas fiscais possibilitam a satisfação das necessidades financeiras do Estado e contribuem para uma diminuição das desigualdades sociais. Porém, mentalizar que os “*impostos são*

aquilo que pagamos para uma sociedade civilizada” (Oliver Wendell Holmes Jr.) não tem sido tarefa fácil, pois os sistemas fiscais têm-se tornado, cada vez mais, complexos. Além disso, a falta de literacia fiscal e a não perceção do bom uso das receitas fiscais dificulta o cumprimento fiscal por parte dos contribuintes, repercutindo-se na incapacidade das administrações fiscais em implementar mudanças com sucesso. No que toca à literacia fiscal, Eriksen & Fallan (1996) constataam que quanto mais elevado o nível de literacia fiscal maior a perceção dos cidadãos acerca da justiça fiscal.

O cumprimento fiscal é, deveras, importante para qualquer economia, pois o incumprimento fiscal incapacita o Estado de satisfazer as suas necessidades financeiras e de fornecer bens e serviços públicos¹. Desde o início dos esforços para a implementação do PERT, o crescimento das receitas fiscais ascendeu a 80% (Luther *et al.* 2017). Deste modo, com vista ao entendimento sobre este comportamento, é oportuno o desenvolvimento de estudos sobre o cumprimento fiscal, sob uma abordagem disciplinar individual ou multidisciplinar (Molero & Pujol, 2012).

1.2. Objetivos e questões de investigação

Este trabalho tem como objetivo compreender, e verificar, a importância e influência da gestão de mudança no sistema fiscal, materializada através do PERT, na relação entre os contribuintes singulares residentes em Angola e a administração fiscal deste território – através de uma apresentação sumária da revisão de literatura e da administração de um questionário aos contribuintes singulares angolanos que interligue estes dois temas. Tendo em conta o objetivo de investigação apresentado, foram definidas as seguintes questões de investigação (QI):

¹ Artigo 101.º da Constituição da República Angolana. Ver: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/pt/ao/ao001pt.pdf>

- QI1: Quais os fatores determinantes do grau de satisfação global dos contribuintes com a AGT antes da reforma tributária?
- QI2: Quais os fatores determinantes do grau de satisfação global dos contribuintes com a AGT após a reforma tributária?

1.3. Estrutura da tese

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma, no segundo capítulo, apresentamos a revisão de literatura que sustenta a parte teórica do estudo, no terceiro capítulo são apresentadas as hipóteses a testar bem como as questões de investigação. No quarto capítulo fazemos a apresentação, descrição e fundamentação da metodologia de investigação adotada, e das ferramentas de tratamento de dados utilizadas, o quinto capítulo faz a apresentação e análise dos dados obtidos. Por último, mas não menos importante, no sexto capítulo apresentamos as conclusões do estudo e as limitações ao trabalho.

2. Revisão de Literatura

Iniciaremos este capítulo com três grandes pontos: 1) a abordagem e enquadramento dos aspetos referentes à Gestão da Mudança; 2) apresentação dos potenciais fatores influenciadores do comportamento dos contribuintes no âmbito do (in)cumprimento fiscal e 3) a relação entre os contribuintes singulares e a administração fiscal.

2.1. A Gestão da Mudança

Apesar de o tema mudança não ser tão recente, a Gestão da Mudança garante o acompanhamento pró-ativo das mudanças conforme a sua ocorrência e durante todo o projeto. Nestes termos, podemos afirmar que a finalidade do processo de Gestão da Mudança é assegurar que as mudanças em um projeto sejam consistentes e que os envolvidos sejam informados do estado das mudanças feitas e dos impactos gerados por essas mudanças em relação a custo e esforço (Craddock, 2007). Atualmente, muitos são os autores que se debruçaram sobre o tema, o conceito de mudança organizacional tem sido diferente consoante a perceção de cada autor.

Tabela 1- Definições de Mudança Organizacional

Autores	Definições
Burnes (1996)	Alterações ocorridas nas organizações ao nível dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo
Kisil (1998)	Deslocação de uma determinada posição para uma nova
Wood Jr. (2000)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização
Mações (2017)	Adoção de uma nova ideia ou de um novo comportamento por uma organização, a qual pode dar-se ao nível das pessoas, da estrutura ou da tecnologia
Fernandes (2005)	Alteração de atitudes, valores e processos de conhecimento de modos a inovar e revitalizar os elementos inerentes à organização

Fontes: Burnes (1996); Kisil (1998); Wood Jr. (2000); Fernandes (2005) e Mações (2017).

Podemos, então, definir a mudança como uma alteração de natureza estrutural, ou comportamental, na forma de funcionamento de uma organização ou sociedade com propósito de a tornar mais competitiva a realidade atual (Burnes, 1996; Kisil, 1998; Wood Jr., 2000; Fernandes, 2005; e Mações, 2017).

2.1.1. As 5 dimensões da Mudança Organizacional

Cada dimensão da mudança apresenta informações gerais, técnicas e ferramentas da gestão da mudança, cujo conteúdo é facilmente perceptível através das questões. As 5 dimensões da mudança baseadas na literatura (Galpin, 2000; Kotter, 1996; Luecke, 2003; Mento *et al.*, 2002) são: Porquê? (contexto e necessidade), O quê? (visão e objetivos), Quem? (agentes da mudança e resistentes), Como? (planeamento das atividades) e E se? (potenciais problemas e monitorização).

Tabela 2 - As 5 dimensões da mudança

Dimensões da mudança	Autores	Descrição	Técnicas que podem ser usadas no processo
Porquê	(Kotter, 1996; Luecke, 2003; Mento <i>et al.</i> , 2002; Gettins e Stadish, 2010).	Identificar os problemas da organização, comunicar a todos envolvidos para criar um desejo coletivo de mudança, associado a um sentido de urgência	Benchmarking ² Inquéritos de satisfação aos contribuintes ³ Análise SWOT ⁴ : integrar a informação dos ambientes externo e interno
O quê	(Kotter, 1996; Luecke, 2003; Mento <i>et al.</i> , 2002; Craddock, 2007).	Ter uma visão clara do estado futuro desejado, saber os benefícios dessa mudança e comunica-la a toda organização ao longo de todo processo de mudança e dirigida aos stakeholders	Plano de comunicação
Quem	(Luecke, 2003; Massey e Williams, 2006; Mentos <i>et al.</i> , 2002,).	Identificar as pessoas que podem impulsionar (agentes da mudança) a mudança e as pessoas que podem bloquear a mesma (resistentes), encontrar a melhor forma de envolver e motivar os colaboradores	Matriz de avaliação e comunicação com os stakeholders, de forma a identificar os facilitadores e os resistentes. Plano de envolvimento dos stakeholders: ver o meio de envolver os stakeholder para minimizar a resistência
Como	(Luecke, 2003; Mento <i>et al.</i> , 2002).	Determinar de forma eficaz o plano de mudança a curto e longo prazo para alcançar a mudança desejada	Brainstorming ⁵ Plano de ação consolidado ⁶ Plano estratégico Fluxograma: mapear o processo
E se	(Luecke, 2003).	Identificar os possíveis problemas e as suas causas, de forma a minimizar os riscos e prevenir o fracasso	Plano de gestão de risco

Fontes: Kotter, (1996); Luecke, (2003); Mento *et al.*, (2002); Gettins e Stadish, (2010); Craddock, (2007); Massey e Williams, (2006).

² comparar os resultados e o desempenho da organização com períodos passados

³ avaliar a qualidade dos serviços prestados

⁴ integrar a informação dos ambientes externo e interno

⁵ promover o pensamento criativo e divergente

⁶ definir os critérios de sucesso, as atividades a realizar e a relação entre as mesmas

2.1.2. Modelos de Gestão da Mudança

Os modelos sobre mudança organizacional fornecem informação às organizações como guia de mudanças, para que tenham uma melhor compreensão do: “como” e o “porquê” da sua ocorrência (Turner *et al.*, 2009). Duas abordagens da mudança servem de base a maioria dos modelos de mudança organizacional: a mudança planeada e a mudança emergente (Kezar, 2001 e Todnem By, 2005).

A primeira surgiu com base no trabalho de Lewin (1951) que desenvolveu três estágios: *Unfreezing-Moving-Refreezing* para explicar a mudança dos sistemas. Este modelo pressupõe que, antes da mudança, os sistemas se encontram congelados. A primeira fase, descongelamento do equilíbrio organizacional existente, essa mudança abrange a preparação da organização para aceitar que é necessária a mudança e envolve a quebra do “status quo” antes de construir uma nova forma de operar, este processo é denominado por *Unfreezing*. O segundo passo, movimento para uma nova posição, pretende aplicar as mudanças e obter a aceitação dos intervenientes, é denominado *Moving*. Por último, posicionamento numa nova posição de equilíbrio, pretende-se colocar o sistema no estado inicial, mantendo as alterações introduzidas, obtendo um grau de aceitação elevado da mudança, permitindo à organização adotar a alteração, este estágio é denominado por *Refreezing* (Havelock & Hamilton, 2004).

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do modelo de mudança planeada

Vantagens	Desvantagens
Focar nos objetivos a serem alcançados.	O que foi planeado nem sempre é implementado.
Alinhar-se com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação	A informação pode ser distribuída assimetricamente entre subunidades, conduzindo a perspetivas diferentes do problema e do processo
Permitir uma análise comparativa dos meios de implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias	Pode induzir a adoção de práticas que funcionaram bem noutros contextos – mas que não se adequam às necessidades da organização
A via considerada mais adequada é mais facilmente explicitada e transmitida	Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança
Fornecer uma aparência de racionalidade, que pode aumentar a sua legitimidade, e permite conduzir mais facilmente a mudança	Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades, e pode ser formulada por gestores desconhecedores das contingências e das particularidades locais

Fonte: Cunha & Rego, (2002)

Nem sempre as mudanças poderão ser planeadas de acordo com a dinâmica de cada organização, pelo que, quando se torna necessário mudar, como resposta a situações inesperadas, as organizações optam pela abordagem emergente da mudança. Esta abordagem ocorre em tempo real e impulsiona um contínuo realinhamento com: o ambiente organizacional, a aprendizagem e o desenvolvimento de estratégias, permitindo às organizações lidarem, eficazmente, com a incerteza (Burnes, 2006). O seu ponto de partida é o melhoramento da complexidade das interações sociais no sistema organizacional (pessoas e cultura), estrutura e estratégia, permitindo, deste modo, uma perceção acerca da forma como estes aspetos podem funcionar como bloqueadores ou, alternativamente, impulsionadores de um processo de mudança bem-sucedido. A adoção de uma abordagem a partir da base “*bottom-up*”⁷, em vez do topo “*top-down*”⁸, foi um

⁷ *Bottom-up* – é a abordagem de cima para baixo onde se formula uma visão geral do sistema, detalhando os níveis do mais alto ao mais baixo de forma a se chegar nas especificações dos níveis mais básicos do elemento abordado.

⁸ *Top-down* – é a abordagem de baixo para cima, onde as deliberações ocorrem exclusivamente no âmbito da direção e dali são difundidas para as demais áreas ou subníveis da empresa.

grande desenvolvimento na implementação de mudanças. Pra Burnes (2017), a equipa deve ser incentivada a implementar as mudanças que são identificadas como oportunas para a organização.

Tabela 4 – Vantagens e desvantagens do modelo de mudança emergente

Vantagens	Desvantagens
Criar condições para mudança planeada	A sua acumulação é lenta, adaptativa
Focar às particularidades locais, contextuais	Limita-se ao clima organizacional existente, não questionando o estado atual cultural e tecnológico
Criar espaço para a improvisação	Pode não ser suficiente para fazer face às transformações dos concorrentes
Proporcionar <i>feedback</i> imediato	Ocorre mais a nível operacional do que estratégico.
Facilitar a aprendizagem organizacional	Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos, não tendo uma data limite especificada
Satisfazer as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual	É mais generalizada do que focalizada

Fonte: Cunha & Rego (2002)

Muitos foram os autores que defenderam a abordagem emergente (*e.g.* Kanter, Kotter e Luecke), mas, na literatura parece haver um consenso relativamente aos elementos necessários para a mudança organizacional – diagnóstico, visão e objetivos, valorização dos aspetos humanos, liderança, comunicação, monitorização, cultura organizacional e consolidação da mudança (Galpin, 2000; Kotter, 1996; Luecke, 2003; Mento *et al.*, 2002). Estes elementos não são suficientes para conduzir uma mudança organizacional, mas são fundamentais para o seu sucesso (Turner *et al.*, 2009).

As duas abordagens aqui apresentadas, podem ser encaradas como formas que se adequam a diferentes momentos Burnes (1996). O modelo planeado é mais adequado a situações relativamente estáveis e previsíveis, onde a mudança pode ser conduzida a partir do topo. O modelo emergente, por outro lado, é mais adequado a situações imprevisíveis

e que evoluem rápido, sendo praticamente impossível conduzir a mudança do topo Burnes (2004).

2.1.3. O processo de 8 passos para mudanças importantes

John Kotter, Professor da Harvard Business School, criou oito passos fundamentais para uma gestão de mudanças eficaz nas organizações (Kotter, 2017) – 1) Criar urgência; 2) Formar uma coligação; 3) Criar uma visão para a mudança; 4) Comunicar a visão; 5) Remover obstáculos; 6) Obter pequenas vitórias; 7) Construir sobre a mudança; e 8) Refletir mudanças na cultura. Para o autor, as mudanças de sucesso devem cumprir esses oito passos, ele acredita que saltar, pelo menos, um passo desse processo, ou ordem por ele proposta, pode criar dificuldades para o responsável do processo de mudança.

2.1.4. Resistência a Mudança

A resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo, ou de um grupo, se opor às forças sociais que pretendem levar o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Burnes, 2004). De facto, é notável que algumas pessoas apresentem resistência à mudança, seja pelo medo de algo novo, ou oposição ao facto de ter de sair de um estado cómodo, uma estratégia de mudança deve priorizar aspetos inerentes às pessoas.

Para Lewin (1947), o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento do grupo no qual ele está inserido e essa diferença poderia ser encorajada por culturas diferentes. Sendo assim, o grupo tenderia a exigir a uniformidade de comportamento dos seus membros e, quando um elemento demonstrasse um padrão de comportamento diferente dos demais, ele correria o risco de ser ridicularizado, podendo até ser excluído do grupo (Hernandez & Caldas, 2001).

A resistência à mudança nas organizações resulta de diversos elementos que podem ser organizacionais ou individuais (Fernandes, 2005):

Tabela 5 - Elementos da resistência à mudança

Organizacionais	Individuais
A estrutura e sistemas de controlo que orientam o funcionamento diário, impõem simultaneamente rotinas e procedimentos que limitam a sua reação às evoluções do meio envolvente.	O habito, segurança, fatores económicos, falta de atenção, fatores sociais e medo da incerteza

Fonte: Fernandes (2005)

Para se superar a resistência à mudança é necessário: a) educação e comunicação; b) participação e envolvimento; c) facilitação e apoio; d) negociação e acordo; e) manipulação e cooperação e f) coerção explícita e/ou implícita, sem estas estratégias, o processo de mudança é dificultado e, certamente, repercutindo-se na implementação e sucesso da inovação Kotter & Schlesinger (1979).

2.1.5. Métodos para lidar com a resistência

Tabela 6 - Métodos para lidar com a resistência a mudança

Método	Características	Situações de Resistência
Educação e Comunicação	Educar as pessoas sobre a mudança (discussões, apresentações, relatórios, vídeos de simulação).	A ausência ou inadequação da informação
Participação e Envolvimento	Ouvir as pessoas envolvidas e as suas sugestões.	Os iniciantes não dispõem de toda a informação necessária e os colaboradores têm um forte poder para resistir.
Facilitação e Apoio	Dar aos colaboradores apoio emocional.	Há problemas de ajustamento, ansiedade ou medo.

Fonte: Kotter & Schlesinger (1979)

2.2.Implementação da mudança

A mudança é complexa, em parte, devido ao facto de as organizações serem sistemas sociais, cujos elementos têm identidades, relações, rotinas, emoções, motivações e poderes distintos (Luecke, 2003).

Uma das condições necessárias para a implementação da mudança é um elevado nível de motivação por parte dos colaboradores, que resulta frequentemente da insatisfação com o seu status quo e do desejo de uma situação melhor (Kotter, 1996; Luecke, 2003; Mento *et al.*, 2002). A informação recolhida na avaliação do contexto da organização, especialmente a que respeita a crises, ameaças ou grandes oportunidades, deve ser comunicada a todos os colaboradores, de forma a criar um sentido de urgência partilhado e, conseqüentemente, motivação para a mudança Kotter (1996). Os líderes podem levantar preocupações sobre uma situação problemática corrente, de forma a criar um certo nível de nervosismo, receio ou desconforto nos colaboradores e, conseqüentemente, um sentido de urgência, essencial para impulsionar a mudança (Luecke, 2003 e Nadler, 1988).

Ulrich (1996) propõe quatro formas de atingir este objetivo: 1) utilizar informação sobre a situação competitiva da organização (benchmarking), 2) criar oportunidade aos colaboradores de mostrarem a insatisfação e os problemas vividos, 3) criar diálogo sobre os problemas atuais e potenciais e 4) estabelecer padrões elevados, para criar insatisfação com os níveis de desempenho habituais.

2.3.Implementação da gestão da mudança na área tributária

O sucesso da implementação de qualquer mudança nas organizações tributárias depende, fundamentalmente, do domínio do agente da mudança (Andrews *et al.*, 2008). Não havendo um único modelo, ou abordagem de mudança organizacional que se adeque a todos os problemas ou situações, os gestores devem ser capazes de diagnosticar as situações organizacionais (Kotter, 1996; Mento *et al.*, 2002) e escolher o modelo, as técnicas e ferramentas mais adequadas às circunstâncias particulares da sua organização (Iles & Sutherland, 2001).

Por fim é importante salientar que, nem toda mudança tem impacto positivo. Além disso, as mudanças rápidas e transformadoras têm um grande risco. Os gestores da mudança precisam ter atenção a todas as implicações envolvidas no processo. A rapidez na execução deste processo pode levar a decisões precipitadas quiçá equivocadas e, em alguns casos, a uma falta de percepção da dimensão dos custos e efeitos envolvidos na mudança. O planeamento adequado da implementação da mudança é também importante, pois considera as causas para mitigar a probabilidade de fracasso da mudança e também a evitar indesejáveis consequências (Iles & Sutherland, 2001).

2.4.Relação entre os Contribuintes e a Administração Fiscal

A sociedade, bem como os sistemas fiscais estão em constante mudança. Tais mudanças, geradas pelo acelerado processo de globalização, têm introduzido alguma complexidade na compreensão e estudo do sistema fiscal.

Estudar o comportamento do contribuinte, no que diz respeito a sua forma de atuar perante os deveres fiscais, é uma tarefa complexa, mas de especial importância. A AGT, numa tentativa de progresso, deverá analisar as atitudes dos contribuintes numa abordagem psicossociológica.

2.4.1. Cumprimento e Incumprimento Fiscal

Promover o cumprimento fiscal sempre foi um dos grandes objetivos de qualquer território fiscal. O cumprimento fiscal é uma expressão com significado bastante amplo e refere-se a um processo que exige conhecimento específico (literacia fiscal) e vontade por parte dos contribuintes. Kirchler (2007) define-o como a disposição dos contribuintes em pagar os seus impostos, havendo dois tipos de cumprimento – o forçado e o voluntário. Para Roth *et al.* (1989) e Devos (2014), o cumprimento fiscal é entendido como o conjunto de obrigações fiscais, tendo em conta a legislação fiscal em vigor e os seus prazos legais. Andreoni *et al.* (1998) descrevem-no, simplesmente, como a vontade de os contribuintes obedecerem às normas fiscais.

O conceito de incumprimento fiscal é definido como a forma de se referir às falhas dos contribuintes, intencionais ou não, na altura de cumprir com as suas obrigações fiscais (Kirchler, 2007 e Devos, 2014). Deste modo, é de grande importância esclarecermos a diferença entre ambos. O incumprimento fiscal intencional ocorre quando o indivíduo, ou entidade, de forma consciente opta pelo não cumprimento das suas obrigações fiscais,

infringindo a lei. Em contrapartida, incumprimento fiscal não intencional ocorre quando o indivíduo ou entidade, aproveita as lacunas da lei, com o intuito de minimizar os impostos a pagar, o que é considerado legal (Devos, 2014).

O incumprimento das obrigações fiscais pode ser resultado de escolhas deliberadas, mas também pode ocorrer simplesmente por negligência, omissão ou má interpretação dos preceitos legais. Kirchler (2007) defende que, o não cumprimento das obrigações fiscais por parte dos contribuintes deve ser punido, como medida educativa.

2.4.2. Paradigmas sobre a interação entre os contribuintes e a administração fiscal

Com base em Diogo (2018), os trabalhos de Alm et al., (2010); Alm & Torgler (2011) e Alm (2012) sustentam a existência de três paradigmas na relação entre os contribuintes e a administração fiscal: ladrões e polícias, prestadores de serviços e clientes, e confiança.

O modelo de Allighan e Sandmo (Allighan & Sandmo, 1972) inspirado na teoria económica do crime (Becker, 1968), baseia-se na percepção, por parte da administração fiscal, dos contribuintes agirem como "ladrões", levando a administração fiscal a agir como "polícia". Denota-se, claramente, a desconfiança e o baixo nível de cooperação dos contribuintes para o cumprimento fiscal voluntário (Kirchler, 2007).

O segundo paradigma baseia-se numa abordagem de "prestadores de serviços e cliente", pressupondo a cooperação e o cumprimento voluntário (Kirchler, 2007).

O terceiro paradigma tem como foco a confiança. Num clima de confiança, os contribuintes e a administração fiscal cumprem os seus deveres de forma espontânea e honesta, promovendo o cumprimento fiscal voluntário (Kirchler, 2007).

2.5.Sistema fiscal angolano

O sistema fiscal angolano é constituído por um conjunto de normas jurídicas, quer consagradas constitucionalmente, quer em códigos transversais e específicos que permitem regular a relação entre o fisco e o contribuinte.⁹

O sistema fiscal angolano é regido pela Administração Geral Tributária (AGT), de acordo ao estipulado pelo Decreto Presidencial 324/14 de 15 de Dezembro¹⁰. A AGT resulta da fusão entre a Direção Nacional de Impostos (DNI), Serviço Nacional das Alfândegas (SNA) e o Projeto Executivo para a Reforma Tributária (PERT), sendo uma pessoa coletiva de Direito Público, que integra a Administração Indireta, gozando de personalidade e capacidade jurídica e dotada de autonomia administrativa, regulamentar, patrimonial e financeira. Tem como objetivo propor e executar a política tributária do Estado e assegurar o seu integral cumprimento, administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como estudar, promover, coordenar, executar e avaliar os programas, medidas e ações de política tributárias relativas a organização, gestão e aperfeiçoamento do sistema tributário. À AGT tem igualmente a missão de controlar a fronteira externa do País e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Executivo.

⁹ <https://www.agt.minfin.gov.ao/PortalAGT/#!/institucional/quem-somos/missao-visao-valores>

¹⁰ <http://www.impresanacional.gov.ao/index.php?id=105&serie=1&token=3d498a8a561c8c2fc3a977901be539f0&ano=0&deAno=&ateAno=&numeroDiploma=324>

2.5.1. Projeto de Reforma Tributária de Angola (PERT)

A ideia de reforma tributária, não deve ser entendida como um fenómeno recente, pelo contrário, transformam-se apenas as razões que impulsionam as mudanças. Desde sempre se efetivaram mudanças nos critérios e procedimentos de receitas fiscais. Se é verdade que muitos dos avanços fiscais do passado ocorreram em razão de discussões a respeito da legitimação ou aumento das elevadas cargas tributárias, atualmente as motivações por detrás das propostas de mudança não são outras, senão, as de moldar os impostos exigido pelos Estados, de modos que se construa um sistema tributário justo e equitativo, capaz de satisfazer as necessidades financeiras dos entes públicos (Nascimento, 2012). Noutras palavras, pretende-se a realização de reformas tributárias a efetivação da justiça social.

O Projeto de Reforma Tributária de Angola é o resultado de muitos fatores. 1) A crise económica internacional de 2010, expondo a forte dependência da economia angolana na receita petrolífera, 2) o seu sistema fiscal desatualizado e 3) a ineficácia da AGT, o que evidenciou a necessidade de uma grande reestruturação fiscal (Luther *et al.*, 2017).

As maiores reformulações ocorreram, sobretudo, nos diplomas que regulam a atividade tributária em geral, como é o caso do Código Geral Tributário (CGT), aprovado pela Lei nº 21/14 de 22 de Outubro¹¹. Com efeito, o CGT sofreu uma profunda revisão, com o intuito de o tornar compatível com os princípios constitucionalmente consagrados e, bem assim, com as exigências do atual quadro económico e globalização. Paralelamente, o novo Código das Execuções Fiscais, aprovado pela Lei nº 20/14 de 22 de Outubro¹², que veio regular a cobrança coerciva das dívidas fiscais, substituiu o antigo “regime simplificado das execuções fiscais”, com a criação de um novo sistema de execuções

¹¹<http://www.impresanacional.gov.ao/index.php?id=105&serie=1&token=3d498a8a561c8c2fc3a977901be539f0&ano=0&deAno=&ateAno=&numeroDiploma=21&page=2>

¹²<http://www.impresanacional.gov.ao/index.php?id=105&serie=1&token=3d498a8a561c8c2fc3a977901be539f0&ano=0&deAno=&ateAno=&numeroDiploma=20&page=2>

fiscais e mais completo. Ainda no mesmo diploma, foi criado um regime de perdão de dívidas tributárias, até 31 de Dezembro de 2012 (Ferreira *at al.*, 2015).

O processo Tributário foi, também, alterado com a introdução do Código do Processo Tributário, aprovado pela Lei nº 22/14 de 5 de Dezembro, que garante aos cidadãos o recurso judicial dos atos da Administração Fiscal, com a intenção de adaptar o contencioso tributário ao atual quadro constitucional angolano. Neste caso, houve também uma verdadeira reformulação do processo judicial tributário, por forma a conferir uma maior celeridade e eficácia ao mesmo e, paralelamente, estabelecer uma separação de poderes mais evidente entre o poder judicial e o poder administrativo, e, bem assim, clarificar, de forma expressa, os direitos e as garantias que assistem aos contribuintes.

As economias emergentes¹³ partilham muitos desafios quando procuram melhorar a administração tributária e a sua relação com os contribuintes. Muitas vezes, este desafio é agravado por abordagens de tributação complexas, recursos insuficientes, organização limitada, abordagens de coleta inadequadas e sistemas e ferramentas de suporte inadequados. Do mesmo modo, todas as economias estão em constante mudança e todas as administrações tributárias devem trabalhar para uma melhoria contínua (Ferreira *at al.*, 2015).

Relativamente aos impostos, em concreto, as alterações limitaram-se a atualizar o regime de tributação dos rendimentos auferidos por pessoas singulares ou coletivas, sem o desvirtuar. Por sua vez, o legislador tentou harmonizar os diversos diplomas relativos à tributação dos rendimentos existentes (O código do Imposto sobre o Rendimento do Trabalho, o Código do Imposto Industrial e o Código do Imposto sobre a Aplicação de Capitais), clarificando quais os rendimentos e os sujeitos passivos sujeitos a cada um dos

¹³ são economias em rápido desenvolvimento.

referidos impostos.

Apesar dos desafios que a AGT terá para tornar-se cada vez mais atuante, são visíveis avanços e mudanças significativas recentes no âmbito da fiscalização Luther *et al.* (2017):

Tabela 7 – Algumas mudanças verificadas na AGT

Itens	Antes	Agora
Sistema Fiscal	Diplomas reguladores fiscais desatualizados.	Revisão do CGT, substituição do antigo regime simplificado das execuções fiscais pelo CEF, introdução do CPT.
Prestação de Serviços	Insuficiência de repartições fiscais e funcionários para atender ao número de contribuintes.	Aumento do número de funcionários em 64% entre 2010 e 2014, abertura de repartições fiscais, totalizando até o momento 54 em todo país.
Sistema Informático	Deficiências várias a nível de sistema informático, dificultando o tratamento informático das declarações e utilização das tecnologias de suporte.	Foi criado um portal do contribuinte, o que permite o pagamento on-line da maioria dos impostos, arquivamento e envio de declarações fiscais, e acesso a informações sobre o histórico de declaração e pagamento do imposto. Até 2016, o portal do contribuinte registrou 200 milhões de euros (equivalente a mais de US \$ 1,2 mil milhões), correspondendo a 23% da receita geral não petrolífera.
Tecnologia de Informação e Comunicação	Dificuldade no contato entre AGT e os contribuintes	Criação de um call center em 2015 que teve um impacto positivo na conformidade global dos contribuintes, que aumentou 9% entre 2015 e 2016. Durante esse período, as autoridades fiscais observaram um aumento de 35% sobre o número de inscrições de retorno de imposto de renda corporativa, registando um aumento de 1,6 mil milhões de euros (equivalente a mais de US \$ 9,6 milhões)

Fonte: Nascimento (2012), Luther *et al.* (2017)

3. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação que pretendemos estudar encontram-se associadas ao tema debruçado na revisão de literatura, que tem como foco a influência da gestão de mudança na relação entre os contribuintes e o fisco em Angola.

Serão também mencionadas as hipóteses a testar com o intuito de estabelecer a relação entre os conceitos mais relevantes para o presente estudo.

3.1. Questões de investigação

Com o estudo empírico procurámos responder a algumas questões, relacionando ainda algumas variáveis, que vão de encontro aos objetivos da nossa investigação. Deste modo, foram elaboradas algumas perguntas, no sentido de analisar de que forma as variáveis da gestão de mudança na organização influenciam na relação entre contribuintes e a administração tributária.

Definiram-se as seguintes questões de investigação (QI):

QI1: Quais os fatores determinantes do grau de satisfação global dos contribuintes com a Administração Geral Tributária após a reforma tributária(AGT)?

QI2: Quais os fatores determinantes do grau de satisfação global dos contribuintes com a Administração Geral Tributária antes da reforma tributária(AGT)?

Para a resposta a essas questões de investigação, será testado um conjunto de hipóteses. Estas terão como objetivo averiguar se existe uma relação de uma determinada variável – Cumprimento Fiscal, Contato, Confiança, Justiça, Poder, Legitimidade, Confiança Institucional – com o grau de satisfação global dos contribuintes em relação à AGT.

4. Metodologia e Dados

Em investigações académicas, os procedimentos metodológicos sustentam a fidedignidade dos trabalhos, tendo em vista que pressupõem responder, explicar e justificar algumas questões básicas sobre “como fazer?” “com que fazer?” e “quando fazer?” a investigação (Martins, 2000).

O presente capítulo faz uma abordagem sobre a metodologia e os dados utilizados, com o objetivo de dar resposta as questões de investigação e dar um contributo empírico associado ao tema central, ou seja, a influência da gestão de mudança na relação entre os contribuintes e o fisco.

4.1.Método e procedimentos

Tendo em consideração o problema central e os objetivos do estudo, a nossa escolha para recolha de dados incidiu sobre o inquérito por questionário, aplicado aos contribuintes singulares residentes em Angola. O questionário foi administrado em papel e através da plataforma *online Qualtrics Survey*.

A nível metodológico, foram utilizados os softwares STATA (StataCorp., 2015) e o SPSS (IBM Corp., 2014) para a análise estatística dos dados. Os testes estatísticos consistiram em: 1) testes paramétricos para diferenças de médias; 2) cálculo do Alfa de Cronbach e 3) aplicação do modelo econométrico cujo o comando no Stata é o *gologit2*. Estes procedimentos metodológicos estão devidamente fundamentados em Diogo (2018).

4.2. Questionário

O questionário administrado foi baseado no trabalho de Diogo (2018), que estudou o tema em causa para a realidade portuguesa. As questões utilizadas encontram-se disponíveis em anexo.

4.3. Caracterização da amostra

O questionário aplicado permitiu a obtenção de 185 respostas, todas consideradas para efeitos de amostra, no entanto, muitas dessas respostas não completadas, embora admitidas. A amostra para este trabalho de investigação é constituída por 185 contribuintes singulares residentes em Angola, dos quais, cerca de 55,1% são do sexo masculino e 44,9% são do sexo feminino.

Relativamente a idade os inquiridos, os participantes dessa amostra têm idades entre os 20 e 59 anos, apresentando uma idade média de 33 anos de idade, a nível de grupos etários, 24,7% têm idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos de idade, 59,4% têm idade compreendida entre os 30 e os 39 anos, 13,8% têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 e 2,1% têm mais de 50 anos de idade. Em relação ao grau de escolaridade, em média completaram 14 anos de escolaridade com sucesso, o que significa que os inquiridos têm frequência de natureza universitária. Relativamente ao nível de conhecimento na área fiscal, 56,2% não teve e 43,8 teve.

Quanto ao estado civil, a maioria dos inquiridos são casados, representando 51,9% da amostra. Em relação as restantes categorias da amostra, 33,5% são solteiros, 11,9% encontram-se em união de facto, 2,7% são divorciados e não há nenhuma amostra de viúvos. Quanto à condição perante ao trabalho, 84,3% dos inquiridos encontram-se empregados por conta de outrem ou por conta própria, 4,9% encontram-se noutra situação, como estagio, 3,8% dos inquiridos estão a estudar e desempregados, e apenas 0,5% encontram-se já reformados.

5. Análise dos resultados

Realizaram-se, neste capítulo, as análises das respostas obtidas através de um questionário dirigido aos contribuintes singulares residentes em Angola. Para o tratamento dos dados foi usado ao software SPSS acrónimo de Statistical Package for Social Sciences.

5.1. Apresentação dos resultados

a) Secção B- Cumprimento Fiscal

Tabela 8 - Cumprimento fiscal

Descrição	N(valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Eu pago os impostos porque a probabilidade de ser inspecionado é demasiado elevada	183	1	5	3,28	1,15
Eu pago os meus impostos, não tenho que pensar/não penso em como reduzir o valor a pagar	183	1	5	3,32	1,11
Eu pago, de forma natural, os meus impostos	183	1	5	3,75	1,00
A evasão e fraude fiscais não compensam porque o Fisco tem mecanismos de controlos severos	183	1	5	3,48	1,10
Continuaria a pagar os meus impostos, mesmo se não existissem mecanismos de controlo	182	1	5	3,38	1,20
Cumprimento Fiscal	182	1	5	3,45	0,71

Da tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média superior ao centro de escala (3). Com uma pequena margem de diferença, observamos que o indicador relativo há probabilidade de ser alvo de uma inspeção fiscal (3,28) e a possibilidade de reduzir o valor da fatura fiscal (3,32) são os que apresentam as médias mais baixas. O indicador com a média mais elevada (3,75) diz respeito a forma como os contribuintes encaram o pagamento dos impostos. Criou-se, de seguida, a dimensão Cumprimento Fiscal através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,65, considerado razoável (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

Dos resultados obtidos¹⁴, observamos que as mulheres apresentam um nível de cumprimento fiscal superior aos homens, há diferenças estatisticamente significativas na educação fiscal, relação laboral e os que estão ligados a uma religião.

b) Secção C- Gestão do Cumprimento Fiscal

Tabela 9 - Gestão do cumprimento fiscal

Descrição	Escala	N	N%
Atualmente, após a reforma tributária, a AGT trata-me bem quando se relaciona comigo	Discordo totalmente	4	2,2
	Discordo	24	13,4
	Não concordo nem discordo	72	40,2
	Concordo	71	39,7
	Concordo totalmente	8	4,5
	Total	179	100
A AGT tratou-me bem quando se relacionava comigo no período anterior à reforma tributária	Discordo totalmente	11	6,1
	Discordo	41	22,9
	Não discordo nem concordo	81	45,3
	Concordo	40	22,3
	Concordo totalmente	6	3,4
	Total	179	100

Da tabela acima podemos observar que, em termos comparativos, hoje em dia há uma maior satisfação por parte dos contribuintes singulares face ao modo como são tratados após a reforma tributária, no período anterior à reforma o nível de satisfação era de 22,3% e 22,9% mostravam-se insatisfeitos, atualmente o nível de satisfação aumentou para 39,7% e insatisfação reduziu para 13,4%.

¹⁴ Ver tabela 19, 20, 21 em anexo 2.

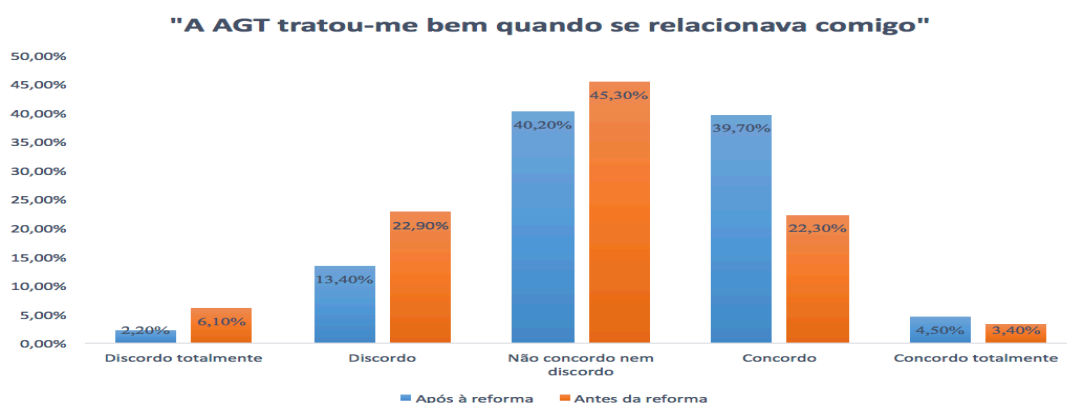


Figura 1 - Avaliação do grau de satisfação dos contribuintes em relação a AGT no período antes e após a Reforma Tributária.

c) Secção D- Contacto

Tabela 10 - Contacto

Descrição	N(valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
As repartições fiscais estão a prestar um melhor serviço hoje em dia	169	1	5	3,57	0,88
O pessoal da AGT trata-me de forma apropriada	169	1	5	3,21	0,85
O pessoal da AGT e mantém-me informado sobre qualquer mudança que ocorra no sistema fiscal	169	1	5	2,92	1,06
No passado, eu recorri primeiro à AGT para me ajudar com assuntos fiscais	169	1	5	2,98	1,01
Atualmente, a AGT está a fazer um esforço para tentar ajudar os contribuintes a compreender a legislação fiscal	169	1	5	3,66	0,92
Na minha opinião, a AGT é profissional no modo como me trata como contribuinte	169	1	5	3,20	0,95
O pessoal da AGT é prestável para com as minhas questões fiscais	169	1	5	3,24	0,93
A AGT dá-me conselhos claros e concretos	169	1	5	2,86	0,98
Contacto	169	1	5	3,21	0,69

Da tabela acima verificamos que nem todos os indicadores apresentam uma média superior ao centro de escala (3). Observamos que os indicadores relativos a clareza e adequação dos conselhos dados pela AGT (2,86), manter os contribuintes informados acerca das mudanças no sistema fiscal (2,92), e ao recurso a AGT para auxílio na solução das questões fiscais (2,98) são os que apresentam as médias mais baixas. Por outro lado,

os indicadores com as médias mais elevadas dizem respeito ajuda dada pela AGT na compreensão da legislação fiscal (3,66) e ao atual serviço prestado pela mesma (3,57). Criou-se, de seguida, a dimensão Contato através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,87, considerado razoável alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

É possível notar que, as mulheres apresentam um nível de satisfação em relação ao contato com a administração fiscal superior aos homens. Em relação as demais variáveis, vemos que o grau de satisfação é maior entre aquelas que, não têm formação superior, têm educação fiscal, não vivem em conjugalidade, não trabalham por conta de outrem, estão ligados a uma religião, têm até 29 anos e têm um rendimento que permite viver de forma confortável¹⁵.

Tabela 11 - Comunicação

Descrição	N (valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Foi clara, precisa e fácil de entender	109	1	5	3,45	0,94
Foi consistente com os conselhos recebidos previamente	109	1	5	3,30	0,88
Estava relacionada com a minha situação/questão	109	1	5	3,59	0,86
Foi adaptada para atender às minhas necessidades	109	1	5	3,39	0,90
Facultou orientações suficientes para responder à minha pergunta de modo razoável	109	2	5	3,81	0,78
Comunicação	109	2	5	3,51	0,66

Da tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média superior ao centro de escala (3). Observamos que os indicadores relativos aos conselhos recebidos pela administração fiscal (3,30) e ao enquadramento da resposta com a questão colocada pelo contribuinte, apesar de estares acima da média, são o que apresentam as médias mais baixas. O indicador com a média mais elevada (3,81) diz respeito as orientações

¹⁵ Ver tabelas 22, 23, 24 em anexo 2

facultadas como resposta a questões colocadas pelos contribuintes. Criou-se, de seguida, a dimensão Comunicação através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,82, considerado razoável alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

Podemos notar que, quanto a satisfação com as respostas obtidas no contato com a AGT, as mulheres mostram-se mais satisfeitas em relação aos homens, quanto as restantes variáveis, podemos verificar que o grau de satisfação é superior para quem não vive em conjugalidade, quem apresenta outra situação laboral e os indivíduos com um rendimento que dá para viver. Quanto as restantes variáveis podemos ver que apresentam níveis de satisfação similares¹⁶.

d) Secção D- Confiança

Tabela 12 – Confiança

Descrição	N (valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A AGT cumpre as suas obrigações para com os contribuintes angolanos	159	1	5	3,23	0,90
A AGT não tira proveito das pessoas frágeis/ vulneráveis	159	1	5	3,03	1,03
A AGT tem a sua confiança para que administre o sistema fiscal de forma justa	159	1	5	3,21	0,90
A AGT não cedeu à pressão de grupos de interesses especiais (lobbys)	159	1	5	2,84	0,86
A AGT tem enfrentado as suas responsabilidades para com os contribuintes angolanos	159	1	5	2,92	0,97
A AGT tem agido no interesse dos contribuintes angolanos	159	1	5	3,07	0,96
A AGT tem encaminhado os contribuintes angolanos	159	1	5	3,26	0,89
Confiança	159	1	5	3,08	0,59

Da tabela acima verificamos que dois dos indicadores apresentam uma média inferior ao centro de escala (3). Observamos que os indicadores relativos às ações da AGT em

¹⁶ Ver tabelas 25, 26, 27 em anexo 2

relação aos lobbies (2,84) e as suas responsabilidades com os contribuintes angolanos (2,92) são os que apresentam as médias mais baixas. Por outro lado, os indicadores com as médias mais elevadas dizem respeito ao grau de aconselhamento dos contribuintes (3,26) e o cumprimento das suas obrigações com os contribuintes angolanos (3,23). Criou-se, de seguida, a dimensão Confiança através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,75, considerado razoável (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

Dos resultados obtidos acerca da confiança¹⁷, vemos que os homens apresentam um nível de confiança superior em relação as mulheres, quanto as demais variáveis, a confiança na AGT é superior para os que têm formação fiscal, não têm formação superior, vivem em conjugalidade, estão ligados a uma religião, têm idades compreendidas entre os 30 aos 45 anos.

e) Secção F – Justiça Fiscal

Tabela 13 – Justiça Fiscal

Descrição	N(valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
As alterações ao Código Geral foram justas	159	1	5	2,97	0,85
O montante de impostos esperado pelos angolanos é justo	159	1	5	2,61	0,96
O Código Geral Tributário garante que todos os contribuintes paguem um montante de impostos correto e justo	159	1	5	2,98	1,09
Justiça Fiscal	159	1	5	2,85	0,83

Dos resultados apresentados na tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média inferior ao centro de escala (3). Observamos que o indicador relativo ao montante de imposto a pagar pelo contribuinte angolano (2,61) é o que apresenta a média mais baixa. Criou-se, de seguida, a dimensão Justiça Fiscal através da

¹⁷ Ver tabelas 28, 29, 30 em anexo 2

média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,81, considerado razoável alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

No que diz respeito a “Justiça Fiscal”, apesar de apresentar níveis ligeiramente baixos, podemos verificar que é superior para os homens em relação as mulheres e para quem vive de forma confortável com o seu rendimento. As restantes variáveis apresentam níveis de satisfação bastante similares¹⁸.

f) Secção F - Poder da AGT

Tabela 14 - Poder da AGT

Descrição	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
A AGT pode fazer muito se for desafiada por um trabalhador independente	158	1	5	3,54	0,94
A AGT pode fazer muito se for desafiada por um trabalhador por conta de outrem	158	1	5	3,59	0,90
A AGT pode fazer muito se for desafiada por um contribuinte individual “rico”	158	1	5	3,37	1,06
A AGT pode fazer muito se for desafiada por uma Pequena e Média Empresa	158	1	5	3,58	0,88
A AGT pode fazer muito se for desafiada por uma Grande Empresa	158	1	5	3,39	1,06
Poder da AGT	158	1	5	3,50	0,80

Da tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média superior ao centro de escala (3). No entanto, observamos que os indicadores relativos a contribuinte individual (3,37) e as grandes empresas (3,39) são os que apresentam as médias mais baixas, o que nos permite concluir que os contribuintes se apercebem de uma fragilidade por parte da AGT. Por outro lado, os indicadores com as médias mais elevadas permitem-nos concluir que os contribuintes reconhecem o poder da AGT face aos trabalhadores por conta de outrem (3,59), pelas PME e por trabalhadores individuais (3,54). Criou-se, de

¹⁸ Ver tabelas 31, 32, 33 em anexo 2

seguida, a dimensão Contato através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,88, considerado razoável alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

Dos dados obtidos, podemos ver que, a percepção do “Poder da AGT” é superior para os homens em relação as mulheres. Relativamente as outras variáveis, vemos que os níveis são elevados para os que têm formação superior bem como fiscal, vivem em conjugalidade e que têm até 29 anos de idade¹⁹.

g) Secção F – Legitimidade da AGT

Tabela 15 - Legitimidade da AGT

Descrição	N (valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Eu devo respeitar as decisões da AGT mesmo quando não concordo com elas	156	1	5	3,40	1,05
As pessoas devem respeitar as decisões da AGT, mesmo que vá contra o que acham que é certo	156	1	5	3,26	1,19
Legitimidade da AGT	156	1	5	3,33	1,05

Dos resultados apresentados na tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média superior ao centro de escala (3). Observamos que o indicador relativo ao respeito das decisões da AGT pelos contribuintes é o que apresenta a média mais baixa (3,40). Criou-se, de seguida, a dimensão Justiça Fiscal através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um alfa de Cronbach de 0,87, considerado razoável alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010). Através das tabelas²⁰, verificamos que a percepção da “Legitimidade da AGT” é mais elevado nas mulheres do que nos homens, é mais elevado para quem possui educação fiscal e está na faixa etária até 29 anos com um grau de conforto com o rendimento.

¹⁹ Ver tabelas 34, 35, 36 em anexo 2

²⁰ Ver tabelas 37, 38, 39 em anexo 2

h) Secção I – Nível de moralidade fiscal

Tabela 16 - Moral Tributária

Descrição	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
É sempre justificável “fugir” aos impostos se tivermos hipótese	156	1	5	2,01	0,94
É sempre justificável reclamar benefícios governamentais para os quais não temos direito	156	1	5	3,06	1,29

Criou-se, a dimensão Moral Tributária através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um Alfa de Cronbach de 0,26, considerado muito baixo o que significa que as respostas estão enviesadas (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010).

i) Secção I – Confiança Institucional

Tabela 17 - Confiança Institucional

Descrição	N (valide)	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Assembleia da República	156	1	5	2,53	1,10
Partidos políticos	156	1	5	2,11	0,92
Governo	156	1	5	2,40	1,01
Tribunais	156	1	5	2,73	1,10
Polícia	156	1	5	2,47	1,00
Confiança Institucional	156	1	5	2,45	0,89

Dos resultados apresentados na tabela acima verificamos que todos os indicadores apresentam uma média inferior ao centro de escala (3). Observamos que o indicador relativo aos partidos políticos (2,11) é o que apresenta a média mais baixa. Criou-se, de seguida, a dimensão Confiança Institucional através da média aritmética dos indicadores apresentados, tendo sido obtido um alfa de Cronbach de 0,92, considerado alto (George & Mallery, 2003 e Stephenson, 2010). Através das tabelas²¹, verificamos que a “Confiança Institucional” é mais elevada para os homens em relação as mulheres.

²¹ Ver tabelas 40, 41, 21 em anexo 2

Relativamente as demais variáveis, a confiança institucional é mais elevada para aqueles que não possuem formação superior, que têm educação fiscal, vivem em conjugalidade, que têm entre 30-45 anos.

5.2. Análise de um modelo econométrico

O modelo econométrico permitirá explicar quais as dimensões com maior grau de iteração na relação entre os contribuintes e a AGT.

Tabela 18 - "Output gologit2" - A AGT trata-me bem quando se relaciona comigo"

<i>j</i>	Variáveis independentes	<i>Antes da Reforma</i>			<i>Depois da Reforma</i>		
		Coeficiente	Erro-Padrão	P> z	Coeficiente	Erro-Padrão	P> z
<i>1</i>	Cumprimento Fiscal	0,456	0,259	0,078	-0,396	0,258	0,126
	Contato	1,745	0,535	0,001	1,245	0,283	0,000
	Confiança	-0,407	0,388	0,294	1,182	0,393	0,003
	Justiça Fiscal	-0,141	0,226	0,533	0,215	0,225	0,339
	Poder	-0,305	0,215	0,156	-0,025	0,214	0,906
	Legitimidade	-0,163	0,158	0,302	-0,115	0,153	0,449
	Confiança Institucional	-0,107	0,381	0,779	0,036	0,209	0,864
	constante	-0,738	1,814	0,684	-1,309	1,398	0,349
<i>2</i>	Contato	0,769	0,312	0,014	-	-	-
	Confiança Institucional	-0,182	0,234	0,437	-	-	-
	constante	0,473	1,380	0,732	-3,728	1,321	0,005
<i>3</i>	Contato	1,667	0,371	0,000	-	-	-
	Confiança Institucional	0,519	0,254	0,041	-	-	-
	Constante	-6,682	1,687	0,000	-6,234	1,379	0,000
<i>4</i>	Contato	1,106	0,949	0,244	-	-	-
	Confiança Institucional	0,738	0,699	0,291	-	-	-
	constante	-8,531	3,613	0,018	-9,546	1,522	0,000
<i>Teste de Wald, chi2</i>		9,9			21,79		
<i>Teste de Wald, Prob>chi2</i>		0,8263			0,4119		
<i>Violação do pressuposto das linhas paralelas</i>		Não			Não		
<i>Log-likelihood</i>		-172,66459			-161,67634		
<i>Pseudo-R</i>		0,1259			0,1455		
<i>LR chi2</i>		49,74			55,05		
<i>Prob>chi2</i>		0,0000			0,0000		

Através da tabela acima, podemos analisar que em termos globais, o modelo é estatisticamente significativo para ambos os casos ($\text{prob} > \chi^2 = 0,0000$). Relativamente a variabilidade do grau de satisfação global dos contribuintes com a AGT, o Pseudo-R está compreendido entre os 0,1259 e os 0,1455, trata-se de um valor bastante razoável.

É possível notarmos que, antes da reforma apenas duas das variáveis independentes incluídas na estimação do modelo tinham um impacto positivo, a variável do Cumprimento Fiscal e Contato, após a reforma, apenas três variáveis passaram a ter um impacto negativo, a variável do “Cumprimento Fiscal”, “Poder” e “Legitimidade”. Esse resultado implica que tais variáveis influenciam negativamente no grau de satisfação com a AGT, sendo assim reconhecidas as áreas em que a AGT poderá fazer melhorias, de modo a alcançar bons níveis de satisfação dos contribuintes de modos a promover principalmente o cumprimento fiscal voluntário.

Em relação à “Confiança Institucional”, à medida que o grau de satisfação global vai aumentando, muda a sua intensidade de forma favorável. Esta análise pode significar que os contribuintes que confiam na AGT têm um maior grau de satisfação com a mesma.

6. Conclusões

A presente dissertação teve como finalidade perceber até que ponto as mudanças efetuadas no sistema fiscal através do PERT influenciaram na relação entre os contribuintes singulares residentes em Angola e à administração fiscal angolana. Para que fosse possível atingirmos os objetivos traçados, foi feito um estudo empírico, através de um questionário.

Dos resultados obtidos através da apresentação das dimensões (test t e teste Scheffé) foi possível concluirmos que, a dimensão “Contato” foi a que apresentou um maior número de diferenças estatisticamente significativas. Tendo em conta a avaliação da interação entre os contribuintes e a AGT através do indicador “*A AGT trata-me bem quando se relaciona comigo*” – pudemos concluir que a confiança institucional e o contato entre a administração fiscal e os contribuintes, principalmente no que toca os serviços prestados por esta, foram as variáveis com maior impacto no grau de satisfação com a AGT, o que confirma a relevância dos dois paradigmas de interação sustentados por Alm et al., (2010); Alm & Torgler (2011) e Alm (2012), “prestadores de serviços” e “clientes” e “confiança”.

Para concluir, no que diz respeito ao grau de satisfação dos contribuintes com a AGT, antes e após a reforma tributária, em termos globais, houve um aumento no grau de satisfação relativamente ao período anterior a mesma, e deve-se a atual qualidade dos serviços prestados pelas unidades da AGT.

Embora seja difícil identificar na literatura um consenso sobre a melhor forma de gerir a mudança organizacional, a capacitação das organizações e dos seus colaboradores face a gestão da mudança são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das mesmas o

planeamento da mesma é crucial para reduzir a probabilidade de fracasso e também a evitar consequências indesejadas.

6.1. Limitações

A presente dissertação esteve sujeita a algumas limitações, motivadas por se tratar principalmente de um estudo empírico. Dentre elas:

- 1) A disponibilidade dos inquiridos para responderem o questionário até ao fim;
- 2) O nível de coerência nas respostas dadas pelos inquiridos, o que em alguns casos, tornou a amostra enviesada;
- 3) Literatura que relacione os dois temas em estudo;
- 4) Literatura sobre o sistema fiscal de Angola.

7. Bibliografia

Administração Geral Tributária e Aduaneira: Quem são. Disponível em : <https://www.agt.minfin.gov.ao/PortalAGT/#!/institucional/quem-somos/missao-visao-valores>. Acedido aos 19 de Agosto de 2018

Allingham, M. G. & Sandmo, A. (1972). Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics*. 1(3), 323-338.

Alm, James & Torgler, Benno (2011). Do Ethics Matter? Tax Compliance and Morality. *Journal of Business Ethics*. 101(4), 635-651.

Altman, Y. & Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. *Journal of Management Development* 17 (1), 44-45.

Andreoni, James.; Erard, Brian., & Feinstein, Jonathan (1998). Tax Compliance. *Journal of Economic Literature* 36, 818-860.

Andrews, J.; Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management* 21 (3), 300-314.

Beck, P. & Jung, W. (1989). Taxpayer Compliance Under Uncertainty. *Journal of Accounting and Public Policy* 8 (1), 1-26.

Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy* 76 (1), 169-217.

Beer, M.; Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Reprint 90601.

Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change, *Management Decision* vol. 34 (10), 11-18.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-997.

Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies?. *International Journal of Operations & Production Management* 24 (9), 886-902.

Burnes, B. (2017). *Managing Change*, 7th Ed. United Kingdom.

Craddock, W. T. (2007). What if Project change management were a PMBOK ® knowledge area? Paper presented at PMI ® Global Congress 2007 – EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. FEUNL Working Paper Series, n.º 407, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Devos, K. (2008). Tax Evasion Behavior and Demographic Factors: An Exploratory Study in Australia. *Revenue Law Journal* 18(1), 1-43.

Devos, K. (2014). *Factors influencing Individual Taxpayer Compliance Behavior*. 1º Ed. Netherlands: Springer.

Diário da República de Angola. Disponível em: <http://www.imprensanacional.gov.ao> .
Acedido aos 14 de Outubro de 2018

Diogo, T. R. A. (2018). *A Interação Entre os Contribuintes Singulares e a Administração Fiscal e o seu Impacto no Cumprimento fiscal*. Dissertação de doutoramento, Universidade de Lisboa (ISEG), Portugal.

Dunphy, D. & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Sage Journals* 46 (8), 905-918.

Eriksen, K. & Fallan, L. (1996). Tax knowledge and attitudes towards taxation: A report a quasi-experiment. *Journal of economic psychology* 17 (3), 387-402.

Fernandes, E.A.N. (2005). *Gestão de Mudança Organizacional*, Vol. 6, Lisboa: ESTG.

Ferreira, A. & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnósticos e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.

Ferreira, R.; Gonçalves, M.; Almeida, M.; Pires, J. & Gomes, F. (2015). Um olhar sobre o sistema fiscal angolano, 1- 8. Disponível em:
https://www.rffadvogados.com/xms/files/KNOW_HOW/Guias/Angola/Guia_Fiscal_Angola.pdf

Galpin, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

George, D. & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 atualização (4ª edição).

Gittins, N. & Standish, S. (2010). *Planning and implementing change in healthcare: a practical guide for managers and clinicians*. London: HLSP Institute.

Havelock, R. G. & Hamilton, J. L. (2004). *Guiding change in special education: How to help schools with new ideas and practices*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hernandez, J. M. & CALDAS, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE - *Revista de Administração de Empresas* 41(2), 31-45.

Jackson, B. R. & Milliron, V. C. (1986). Tax Compliance research: Findings, problems and prospects. *Journal of Accounting Literature* 5, 125-166.

Iles, V. & Sutherland, K. (2001). *Organisational Change: A Review for Health Care Managers, Professionals and Researchers*. London: NHS Service Delivery and Organisation R&D.

Kanter, R. M.; Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.

Kezar, A. (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21st century: Recent research and conceptualizations*. ASHE ERIC Higher Education Report, 28 (4). San Francisco: Jossey-Bass.

Kirchler, E. (2007). *The Economic Psychology of Tax Behaviour*, Cambridge University Press.

Kirchler, E., Hoelzl, E. & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology* 29(2), 210-225.

Kisil, M. & Pupo, R. (1998), *Gestão da Mudança Organizacional, Vol. 4*. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento da Saúde.

Kotter, J. (2012). *Leading Change: with a new preface by the author*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Kotter J. (2017). The 8-Step Process for Accelerating Change. *Harvard Business School Press*.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57, 106-114.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Luther, G.; Nascimento, R.; & Ramos, I. (2017). The Angolan Tax Reform Project: Lessons for Effective Transformation in Emerging Markets. *Tax Notes International* 85 (3), 303-308.

Mações, M. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional, Vol. 3*. Lisboa: Actual Editora.

Martins, G. A (2000). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Massey, L. & Williams, S. (2006). Implementing change: the perspective of NHS change agents. *Leadership & Organizations Development Journal* 27 (8), 667-681.

Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management* 3 (1), 45-59.

Molero, Juan. C. & Pujol, Francesc. (2012). Walking Inside the Potential Tax Evader's Mind: Tax Morale Does Matter. *Journal of Business Ethics* 105(2), 151-162.

Nadler, D. A. (1988). Concepts of the Management of Organizational Change, in: Tushman, M. L.; Moore, W. L. (Eds.), *Readings in the Management of Innovation*. New York pp. 718-731.

Nascimento, R. (2012). III Congresso de Direito Fiscal – A Reforma do Sistema Fiscal Angolano. *Centro de Investigação Jurídico-Económica (CIJE)*.

Roth, Jeffrey A.; Scholz, John T. & Witte, Ann D. (1989) *Taxpayer compliance*, Vol 1: An agenda for research, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Song, Y. & Yarbrough, T. E. (1978). Tax Ethics and Taxpayer Attitudes: A Survey. *Public Administration Review* 38 (5), 442-452.

Stephenson, T. (2010). Measuring taxpayers' motivation to hire tax preparers: The development of a four-construct scale. *In Advances in Taxation* 19, 95-121.

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management* 5 (4), 369-380.

Torgler, B. (2008). What Do We Know about Tax Fraud? An Overview of Recent Developments. *Social research: An International Quarterly* 74(4), 1239-1270.

Turner, D., Haley, H. & Hallencreutz, J. (2009). Towards a global definition of best practice in change management, *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management* 9 (8), 185-190.

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Wood Jr. T. (2000). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Yitzhaki, S. (1974). A note on Income tax evasion: A theoretical analysis. *Journal of Public Economics* 3, 201-202.

Anexo

Anexo 1. Questionário

QUESTIONÁRIO

Questionário n.º

Este questionário tem como objetivo o estudo da relação entre as autoridades fiscais e os contribuintes e o impacto desta interação no cumprimento fiscal, pelo que deverá ser respondido por contribuintes singulares residentes em Angola. Integra-se num projeto de mestrado em Gestão de Projetos que está a ser desenvolvido no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa (UL).

Pedimos-lhe que tenha atenção às instruções de resposta que aparecem ao longo de todo o questionário.

No caso de se enganar no preenchimento de alguma questão, pedimos-lhe que risque, assinalando a sua resposta com uma bola à volta da opção que lhe parece correta.

Lembramos que não há respostas certas nem erradas, todas elas são importantes.

O questionário é anónimo pelo que garantimos a confidencialidade dos dados. As respostas serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo, por conseguinte, a identificação individual. Para o esclarecimento de qualquer questão ou dúvida, por favor queira entrar em contato com o investigador, via e-mail, através do endereço lnara_silva94@live.com.pt, ou via telemóvel, através do 914199563

Agradecemos-lhe, desde já, a sua preciosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

B – Cumprimento Fiscal

B1. De seguida serão apresentadas algumas afirmações produzidas a respeito do cumprimento das obrigações fiscais. As afirmações dizem respeito a um aspeto da chamada economia paralela. No caso são referentes a situações nas quais parcelas de rendimento são recebidas sob a forma de “dinheiro na mão”, não declarado para efeitos fiscais. Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

			CT	C	NC/ND	D	DT
A	1	Eu pago os impostos porque a probabilidade de ser inspecionado é demasiado elevada					
	2	Eu pago os meus impostos, não tenho que pensar/não penso em como reduzir o valor a pagar					

3	Eu pago, de forma natural, os meus impostos					
4	A evasão e fraude fiscais não compensam porque o Fisco tem mecanismos de controlos severos					
5	Continuaria a pagar os meus impostos, mesmo se não existissem mecanismos de controlo					

C – Gestão do Cumprimento Fiscal

Como deve saber, a AGT, Administração Geral Tributária, é o agente governamental responsável pelo recebimento dos impostos em Angola.

C1. Qual o seu grau de satisfação com a relação que tem com o Fisco no que diz respeito às suas questões fiscais.

		Antes da reforma tributária	Atualmente
1	Muito insatisfeito		
2	Insatisfeito		
3	Não insatisfeito nem satisfeito		
4	Satisfeito		
5	Muito satisfeito		

D – Contacto

As seguintes questões têm como objetivo avaliar o contato que o inquirido teve com a AGT o Fisco.

D1. Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	O Fisco dá-me conselhos claros e concretos					
2	O pessoal da AGT é prestável para com as minhas questões fiscais					
3	Na minha opinião, a AGT é profissional no modo como me trata como contribuinte					
4	Atualmente, a AGT está a fazer um esforço para tentar ajudar os contribuintes a compreender a legislação fiscal					
5	No passado, eu recorri primeiro à AGT para me ajudar com assuntos fiscais					
6	O pessoal da AGT mantém-me informado sobre qualquer mudança que ocorra no sistema fiscal					
7	O pessoal da AGT trata-me de forma apropriada					

8	As repartições fiscais estão a prestar um melhor serviço hoje em dia					
---	--	--	--	--	--	--

D2. Entrou em contato com a AGT nos últimos três anos?

1	Sim	
2	Não	

D3. Como entrou em contato com a AGT? Foi por... (Pode assinalar mais do que uma opção.)

1	E-mail	
2	Carta	
3	Telefone	
4	Visita a uma repartição da AGT	
5	Pedido de uma reunião de aconselhamento gratuito	
6	Visita ao sítio da internet da AGT	
7	Outra: _____	<input type="checkbox"/>

D4. Recebeu alguma comunicação verbal ou escrita como resultado do seu contato com a AGT?

1	Sim, comunicação verbal	
2	Sim, comunicação verbal e escrita	
3	Não, nem comunicação verbal nem comunicação escrita	
4	Sim, comunicação escrita	

D5. Relativamente à questão anterior, diga por favor em que medida concorda com as afirmações abaixo apresentadas. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente. A Comunicação...

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	Facultou orientações suficientes para responder à minha pergunta de modo razoável					
2	Foi adaptada para atender às minhas necessidades					
3	Estava relacionada com a minha situação/questão					
4	Foi consistente com conselhos recebidos previamente					
5	Foi clara, precisa e fácil de entender					

E – Confiança

E1. Pense na Administração Geral Tributária e Aduaneira (AGT ou Fisco) e naquilo que esta tem feito ao longo dos últimos anos. Indique, para cada uma das seguintes afirmações, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	O Fisco tem encaminhado os contribuintes angolanos					
2	O Fisco tem agido no interesse dos contribuintes angolanos					
3	O Fisco tem enfrentado as suas responsabilidades para com os contribuintes angolanos					
4	O Fisco não cedeu à pressão de grupos de interesses especiais (<i>lobbys</i>)					
5	O Fisco tem a sua confiança para que administre o sistema fiscal de forma justa					
6	O Fisco não tira proveito das pessoas frágeis/vulneráveis					
7	O Fisco cumpre as suas obrigações para com os contribuintes angolanos					

F – Avaliação do Sistema Fiscal

F1. Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	O Código Geral Tributário (CGT) garante que todos os contribuintes paguem um montante de impostos correto e justo					
2	O montante de impostos esperado pelos Angolanos é justo					
3	As alterações ao CGT foram justas					

F3. As seguintes afirmações referem-se à sua perceção do poder da Administração Geral Tributária e Aduaneira (AGT ou o Fisco). Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	O Fisco não pode fazer muito se for desafiada por uma grande empresa					
2	O Fisco não pode fazer muito se for desafiada por uma Pequena e Média Empresa					
3	O Fisco não pode fazer muito se for desafiada por um contribuinte individual “rico”					

4	O Fisco não pode fazer muito se for desafiada por um trabalhador por conta de outrem					
5	O Fisco não pode fazer muito se for desafiada por um trabalhador independente					

F4. As seguintes afirmações referem-se à discrição do Fisco de Angola pelos contribuintes. Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	As pessoas devem respeitar as decisões da AGT, mesmo que vá contra o que acham que é certo					
2	Eu devo respeitar as decisões do Fisco mesmo quando não concordo com elas					

G – Nível de Moralidade Fiscal

G1. Indique, para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo nem discordo; D = Discordo; DT = Discordo totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	É sempre justificável reclamar benefícios governamentais e/ou fiscais para os quais não temos direito					
2	É sempre justificável “fugir” aos impostos se tivermos hipótese					

G2. Qual o seu grau de confiança nas seguintes instituições? CT = Confio totalmente; C = Confio; NC/ND = Não confio nem desconfio; D = Desconfio; DT = Desconfio totalmente.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	Polícia					
2	Tribunais					
3	Governo					
4	Partidos políticos					
5	Parlamento/Assembleia da República					

A - Dados Sociodemográficos

A1. Sexo: **M** ☐ **F** ☐

A2. Idade: _____

A3. Quantos anos de escolaridade completou com sucesso? _____

A4. Já teve alguma formação em Fiscalidade/Impostos/Direito Fiscal, ou outra área conexas? **Sim** ☐
Não ☐

A5. Vive em conjugalidade? **Sim** ☐ **Não** ☐

A6. Qual a sua condição perante o trabalho?

1	A fazer trabalho pago (por conta de outrem, conta própria, no negócio da família)	
2	Outra situação. _____	Qual? _____

A7. Na sua profissão principal é/era?

1	Trabalhador por conta de outrem	
2	Outra situação. _____	Qual? _____

A8. Qual das seguintes descrições se aproxima mais do que sente relativamente ao rendimento atual das pessoas que vivem na sua habitação?

1	O rendimento atual permite viver confortavelmente	
2	O rendimento atual dá para viver	
3	É difícil viver com o rendimento atual	
4	É muito difícil viver com o rendimento atual	

A9. Independentemente de pertencer a uma religião em particular, diria que é uma pessoa

Nada religiosa ☐ **Algo religiosa** ☐ **Muito religiosa** ☐

A10. Atualmente, sente que pertence a alguma religião? **Sim** ☐ **Não** ☐

Anexo 2. Diferença de medidas para as dimensões

Tabela 19 - Cumprimento Fiscal - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	3,39	0,75	79	1,10
	Feminino	3,51	0,69	101	
Educação	Sem formação superior	3,75	0,58	31	3,09***
	Com formação superior	3,38	0,72	151	
Educação Fiscal	Sim	3,31	0,77	78	-2,30**
	Não	3,56	0,65	102	
Conjugalidade	Sim	3,44	0,70	116	-0,45
	Não	3,49	0,74	64	
Condição Laboral	Outra	3,47	0,77	27	0,15
	Trabalho pago	3,45	0,71	153	
Relação Laboral	Outra	3,73	0,62	33	-2,73***
	Conta de outrem	3,39	0,72	143	
Religião	Sim	3,45	0,76	123	-0,02
	Não	3,46	0,61	57	

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 20 - Cumprimento Fiscal - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	3,40	0,69	41	0,21	0,18	-	-
30-45 anos	3,46	0,72	127			0,06	-
Mais de 46	3,53	0,75	14			0,13	0,07

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 21 - Cumprimento Fiscal - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,66	0,56	47	1,88	6,66*	-	-	-
Dá para viver	3,41	0,76	86			-0,25	-	-
Difícil	3,40	0,66	25			-0,26	-0,01	-
Muito difícil	3,29	0,84	21			-0,37	-0,12	-0,11

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 22 - Contato - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	3,17	0,68	93	-0,69
	Feminino	3,25	0,70	74	
Educação	Sem formação superior	3,45	0,68	28	2,09**
	Com formação superior	3,16	0,68	141	
Educação Fiscal	Sim	3,32	0,60	72	1,91*
	Não	3,12	0,74	95	
Conjugalidade	Sim	3,17	0,63	109	-0,96
	Não	3,28	0,79	58	
Condição Laboral	Outra	3,02	0,87	25	-1,20
	Trabalho pago	3,24	0,65	142	
Relação Laboral	Outra	3,38	0,73	29	-1,59
	Conta de outrem	3,15	0,67	135	
Religião	Sim	3,31	0,65	115	2,79***
	Não	2,98	0,72	52	

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 23 - Contato - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	3,37	0,64	38	1,69	3,16	-	-
30-45 anos	3,14	0,67	117			-0,23	-
Mais de 46	3,28	0,92	14			-0,09	0,13

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 24 - Contato - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,32	0,66	43	3,87	0,17	-	-	-
Dá para viver	3,25	0,69	78			-0,08	-	-
Difícil	3,25	0,66	25			-0,07	0,003	-
Muito difícil	2,73	0,65	20			-0,59**	-0,52**	-0,52*

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 25 - Comunicação - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	3,47	0,64	64	-0,96
	Feminino	3,60	0,69	43	
Educação	Sem formação superior	3,56	0,77	14	0,26
	Com formação superior	3,50	0,65	95	
Educação Fiscal	Sim	3,52	0,65	55	0,06
	Não	3,52	0,67	52	
Conjugalidade	Sim	3,45	0,63	78	-1,73*
	Não	3,71	0,72	29	
Condição Laboral	Outra	3,45	0,85	13	-0,34
	Trabalho pago	3,53	0,63	94	
Relação Laboral	Outra	3,70	0,43	18	-1,84*
	Conta de outrem	3,47	0,69	87	
Religião	Sim	3,55	0,69	77	0,90
	Não	3,43	0,59	30	

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 26 - Comunicação - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	3,66	0,57	22	1,16	1,49	-	-
30-45 anos	3,44	0,67	76			-0,22	-
Mais de 46	3,64	0,78	11			-0,03	0,19

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 27 - Comunicação - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,46	0,68	28	1,62	0,44	-	-	-
Dá para viver	3,62	0,62	48			0,16	-	-
Difícil	3,57	0,69	18			0,11	-0,05	-
Muito difícil	3,17	0,70	12			-0,29	-0,45	-0,40

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 28 - Confiança - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	2,68	0,52	87	1,39
	Feminino	2,56	0,50	70	
Educação	Sem formação superior	2,87	0,53	25	2,57**
	Com formação superior	2,57	0,50	134	
Educação Fiscal	Sim	2,64	0,52	70	0,32
	Não	2,61	0,51	87	
Conjugalidade	Sim	2,65	0,50	102	0,74
	Não	2,58	0,53	55	
Condição Laboral	Outra	2,62	0,56	23	-0,05
	Trabalho pago	2,63	0,51	134	
Relação Laboral	Outra	2,70	0,47	26	-1,00
	Conta de outrem	2,60	0,51	128	
Religião	Sim	2,63	0,48	108	0,12
	Não	2,62	0,59	49	

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 29 - Confiança - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	2,66	0,58	34	1,09	1,46	-	-
30-45 anos	2,63	0,49	111			-0,02	-
Mais de 46	2,43	0,52	14			-0,23	-0,20

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 30 - Confiança - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	2,74	0,57	40	1,23	7,26*	-	-	-
Dá para viver	2,60	0,54	74			-0,14	-	-
Difícil	2,60	0,36	23			-0,14	-0,01	-
Muito difícil	2,48	0,40	19			-0,26	-0,12	-0,12

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 31 - Justiça Fiscal - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	2,94	0,80	87	1,28
	Feminino	2,77	0,86	70	
Educação	Sem formação superior	3,16	0,78	25	2,11**
	Com formação superior	2,80	0,83	134	
Educação Fiscal	Sim	2,98	0,74	70	1,65
	Não	2,77	0,89	87	
Conjugalidade	Sim	2,92	0,79	102	1,24
	Não	2,75	0,90	55	
Condição Laboral	Outra	2,83	0,96	23	-0,20
	Trabalho pago	2,87	0,81	134	
Relação Laboral	Outra	2,87	0,89	26	-0,08
	Conta de outrem	2,86	0,79	128	
Religião	Sim	2,86	0,81	108	-0,09
	Não	2,87	0,87	49	

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 32 - Justiça Fiscal - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	2,73	0,77	34	0,79	0,63	-	-
30-45 anos	2,91	0,84	111			0,18	-
Mais de 46	2,74	0,91	14			0,01	-0,17

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 33 - Justiça Fiscal - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,08	0,79	40	1,60	2,99	-	-	-
Dá para viver	2,83	0,85	74			-0,25	-	-
Difícil	2,81	0,67	23			-0,26	-0,02	-
Muito difícil	2,60	0,97	19			-0,48	-0,23	-0,22

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tabela 34 - Poder da AGT - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	3,55	0,80	86	0,92
	Feminino	3,43	0,80	70	
Educação	Sem formação superior	3,35	1,05	25	-0,76
	Com formação superior	3,52	0,74	133	
Educação Fiscal	Sim	3,54	0,86	70	0,64
	Não	3,46	0,80	86	
Conjugalidade	Sim	3,51	0,80	101	0,28
	Não	3,47	0,80	55	
Condição Laboral	Outra	3,79	0,58	23	2,50**
	Trabalho pago	3,44	0,82	133	
Relação Laboral	Outra	3,54	0,78	26	-0,39
	Conta de outrem	3,47	0,81	127	
Religião	Sim	3,55	0,80	107	1,21
	Não	3,38	0,79	49	

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 35 - Poder da AGT - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	3,55	0,83	33	0,44	4,39	-	-
30-45 anos	3,50	0,82	111			-0,05	-
Mais de 46	3,31	0,50	14			-0,24	-0,18

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 36 - Poder da AGT - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,51	0,78	39	0,61	6,64*	-	-	-
Dá para viver	3,56	0,86	74			0,05	-	-
Difícil	3,40	0,54	23			-0,11	-0,16	-
Muito difícil	3,31	0,89	19			-0,20	-0,25	-0,09

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 37 - Legitimidade da AGT - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	3,41	1,07	86	0,97
	Feminino	3,24	1,03	70	
Educação	Sem formação superior	3,36	1,22	25	0,13
	Com formação superior	3,33	1,04	131	
Educação Fiscal	Sim	3,42	0,99	70	0,95
	Não	3,26	1,10	86	
Conjugalidade	Sim	3,42	1,09	101	1,37
	Não	3,18	0,98	55	
Condição Laboral	Outra	3,00	1,10	23	-1,59
	Trabalho pago	3,39	1,04	133	
Relação Laboral	Outra	3,25	0,98	26	0,45
	Conta de outrem	3,35	1,07	127	
Religião	Sim	3,37	1,05	107	0,62
	Não	3,26	1,08	49	

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 38 - Legitimidade da AGT - Test de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	3,45	1,03	33	0,82	0,28	-	-
30-45 anos	3,33	1,07	111			-0,12	-
Mais de 46	3,00	0,95	12			-0,45	-0,33

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 39 - Legitimidade da AGT - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	3,44	1,08	39	0,79	2,25	-	-	-
Dá para viver	3,33	0,97	74			-0,10	-	-
Difícil	3,41	1,13	23			-0,02	0,08	-
Muito difícil	3,00	1,24	19			-0,44	-0,33	-0,41

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 40 - Confiança Institucional - Test t

Variável		Estatística descritiva			Teste t
Designação	Grupos	Média	Desvio-Padrão	Obs.	$\sigma_x \neq \sigma_y$
Sexo	Masculino	2,50	0,95	86	0,79
	Feminino	2,39	0,81	70	
Educação	Sem formação superior	2,86	1,01	25	2,24**
	Com formação superior	2,37	0,85	131	
Educação Fiscal	Sim	2,54	0,94	70	1,09
	Não	2,38	0,85	86	
Conjugalidade	Sim	2,52	0,88	101	1,38
	Não	2,32	0,90	55	
Condição Laboral	Outra	2,40	0,84	23	-0,30
	Trabalho pago	2,46	0,90	133	
Relação Laboral	Outra	2,58	0,81	26	-0,98
	Conta de outrem	2,41	0,90	127	
Religião	Sim	2,49	0,88	107	0,77
	Não	2,37	0,92	49	

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 41 - Confiança Institucional - Teste de Scheffé por idade

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé	
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Até 29 anos	30-45 anos
Até 29 anos	2,40	0,86	33	0,18	0,11	-	-
30-45 anos	2,45	0,91	111			0,05	-
Mais de 46	2,58	0,88	12			0,18	0,13

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*

Tabela 42 - Confiança Institucional - Teste de Scheffé por grau de conforto com o rendimento

Grupos	Estatística descritiva			Teste da ANOVA		Teste de Scheffé		
	Média	Desvio-padrão	Obs.	Test F	Bartlett	Confortável	Dá para viver	Difícil
Confortável	2,58	0,98	39	1,54	1,27	-	-	-
Dá para viver	2,41	0,83	74			-0,17	-	-
Difícil	2,59	0,87	23			0,01	0,18	-
Muito difícil	2,09	0,89	19			-0,48	-0,32	-0,50

p < 0,10; **p<0,05; *p<0,01*